

NEUSA HELENA DA VEIGA GOMES

**GESTÃO E PLANEAMENTO DOS INSTITUTOS DE ENSINO SUPERIOR EM
CABO VERDE
(Estudo de caso no ISE)**

LICENCIATURA EM GESTÃO E PLANEAMENTO DA EDUCAÇÃO

ISE, Maio 2007

NEUSA HELENA DA VEIGA GOMES

**GESTÃO E PLANEAMENTO DOS INSTITUTOS DE ENSINO SUPERIOR
EM CABO VERDE
(Estudo de caso no ISE)**

Trabalho Científico apresentado no ISE para obtenção do grau de Licenciado em Gestão e Planeamento da Educação sob orientação da Dr. Lionilda Sá Nogueira.

Trabalho científico apresentado ao Instituto Superior da Educação aprovado pelos membros do júri e homologado pelo Conselho Científico, como pré-requisito para a obtenção do grau de licenciatura em Gestão e Planeamento da Educação.

O JÚRI

Praia, aos _____ de _____ 2007

À minha mãe, Maria Augusta Lopes da Veiga
Ao meu grande amigo José Maria Borges dos Santos.

“Planear é delinear um futuro desejado e os meios efectivos para o realizar.”

ACKOFF, 1970.

Agradecimentos

Neste importante momento, quero deixar expresso o meu sentimento de reconhecimento e profunda gratidão à todos quantos, directa e indirectamente, me apoiaram na elaboração deste trabalho.

Em primeiro lugar a Deus por ter me dado coragem e perseverança.

Apraz-me endereçar um particular agradecimento a minha orientadora Dr.^a Lionilda Sá Nogueira pela forma abnegada e distinta como me orientou ao longo da minha pesquisa.

A Sr.^a Maria Silva Ramos, por ter produzido todos os documentos de suporte durante toda a minha formação assim como para realização deste trabalho.

Ao Sr. Juvelino, pela grande ajuda que me deu com a impressão dos documentos necessários para realização do trabalho.

Ao Dr. José Mário Correia, MEES, pelas sessões de orientação.

Ao meus familiares pela força e coragem que me deram durante a elaboração deste trabalho.

Aos meus colegas de curso, salientando Jerson da Cruz e Ana Gomes.

E a todos outros que de alguma forma me apoiaram e me ajudaram na elaboração desse trabalho e me incentivaram durante o curso.

Se há uma palavra capaz de expressar o meu sincero reconhecimento a todos eles pelo seu generoso e abnegado esforço, esta é OBRIGADO.

ÍNDICE GERAL

Dedicatória -----	iii
Pensamento -----	iv
Agradecimentos-----	v
Índice de Figuras -----	viii
Índice de Quadros -----	viii
Siglas Utilizados -----	ix
INTRODUÇÃO -----	10
Perguntas de partida-----	11
Objectivos-----	12
Hipóteses-----	12
Justificação -----	12
CAPITULO I: GESTÃO E PLANEAMENTO -----	14
1.1- Conceitos e funções de Gestão -----	14
1.2 Níveis de gestão-----	16
1.3- Conceitos de planeamento -----	17
1.4 - Níveis e importância do planeamento -----	21
1.5- Características do planeamento-----	24
1.6 - Dimensões do planeamento e tipos de plano -----	26
CAPITULO II: O ENSINO SUPERIOR EM CABO VERDE -----	29
2. 1- Conceito do Ensino Superior -----	29
2.2 - Historial do ensino superior-----	29
2.3 Políticas do Ensino Superior-----	32
2.4 Caracterização das Instituições do Ensino Superior-----	33
CAPITULO III: ESTUDO DE CASO -----	41
3.1- Contexto histórico do ISE-----	41
3.2- Organização e funcionamento-----	41
3.3 - Objectivos, cursos e produtos-----	44
3.4 – Corpo discente e os Cursos oferecidos-----	45
3.5- Gestão dos Recursos Humanos-----	46
4.7- Cooperação e parcerias-----	51
3.8- Análise e interpretação de dados-----	51
3.8.1 - Recursos Humanos-----	51
3.8.2 - Recursos financeiros-----	52
3.8.3 - Constrangimentos -----	53
3.9- Conclusões/Recomendações -----	54

3.10 - Pistas futura de investigação: -----	54
3.11- Limitações do estudo -----	54
REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA-----	56
Literatura (livros)-----	56
Legislação Consultada: -----	57
Outros Documentos: -----	57
Consultas na Internet: -----	57
ANEXOS-----	58

ÍNDICE DE FIGURAS:

Figura 1: Nível de Gestão -----	15
Figura 2: Nível de Planeamento-----	20

ÍNDICE DE QUADROS:

Quadro 1: Ocupação das salas -----	43
Quadro 2: Repartição do corpo docente por grau académico -----	45
Quadro 3: Repartição do corpo docente por tipo de vínculo -----	45
Quadro 4: Repartição do corpo não docente por habilitação profissional -----	46
Quadro 5: Repartição do corpo não docente por tipo de vínculo -----	47
Quadro 6: Distribuição dos estudantes por ano de estudo -----	47

Siglas Utilizadas

ASA – Serviço de Acção Social.

BAD - Banco Africano de Desenvolvimento.

CC – Conselho Científico.

CD – Conselho Directivo.

CE – Ciências da Educação.

CIERT – Centro Internacional de Estudos e Reflexão Transdisciplinar.

CT – Ciência e Tecnologia.

ECCP – Estudos Cabo-verdianos e Portuguesa.

EFPES – Escola de Formação dos Professores do Ensino Secundário.

GC - Geociências.

GEPP – Gabinete de Estudos Planeamento e Projectos.

HF – História e Filosofia.

IESIG – Instituto do Ensino Superior Isidoro da Graça.

INIDA – Instituto Nacional de Investigação e Desenvolvimento Agrário.

ISCEE – Instituto Superior de Ciências Económicas e Empresariais.

ISE – Instituto Superior de Educação.

ISECMAR – Instituto Superior de Engenharia e Ciências do Mar.

LCVP – Línguas Cabo-verdianas e Portugueses.

LE – Língua Estrangeiras.

QCES – Pessoal do Quadro em Comissão Eventual de Serviço.

QCOS - Pessoal do Quadro em Comissão Ordenaria de Serviço.

UTIC - Unidade de Tecnologias de Informação e Comunicação do I.S.E.

Introdução

Com a crescente procura do ensino superior por parte dos alunos que terminam o 12º ano, o Estado de Cabo Verde foi criando ou estimulando a criação paulatina de um conjunto de instituições de Ensino Superior, que vêm conhecendo um desenvolvimento acentuado nos últimos anos, embora se verifique a necessidade de lhes imprimir um novo enquadramento, de modo a corresponderem aos desafios do desenvolvimento e da modernidade, o que implica a criação efectiva de um conjunto de condições de ordem jurídica, material, financeira e técnica-pedagógica e bem assim em matéria de pessoal qualificado para assegurar uma oferta educativa de qualidade e uma gestão científica, planeada e sustentável das instituições.

Um bom funcionamento deste nível de ensino requer um planeamento estratégico numa lógica de desenvolvimento, o que pressupõe o levantamento exaustivo e rigoroso das necessidades do país em recursos humanos e o domínio das variáveis de custo e de financiamento que garantam a sustentabilidade das opções e medidas de política. O domínio destas variáveis passa, necessariamente, pela análise dos pontos fortes e fracos do subsistema de ensino superior e bem assim das ameaças e oportunidades inerentes ao desenvolvimento desse subsistema, tanto no ambiente interno do país como no contexto internacional em que este se insere.

No intuito de solucionar os problemas que o país enfrenta no processo de seu desenvolvimento, o planeamento do Ensino Superior torna-se um exercício incontornável, posto que o processo de transformação de Cabo Verde no sentido do progresso e do bem-estar exige o equacionamento de uma série de questões relacionadas com criação de ofertas de Ensino Superior, tendo em vista o desenvolvimento do capital humano para fazer face às exigências do porvir.

O exercício do planeamento do Ensino Superior é tanto mais oportuno quanto é certo que Cabo Verde já conta com algumas instituições de Ensino Superior e com a criação da sua primeira universidade pública, no âmbito da qual as instituições públicas existentes, como o ISE, desempenham um papel decisivo.

Assim, além da reflexão e da pesquisa no sentido do enquadramento da problemática do planeamento do Ensino Superior Público em Cabo Verde, o tema deste Trabalho de Fim de Curso

será desenvolvido no sentido de, a partir do estudo de caso de uma das mais antigas instituições superiores do país designadamente o ISE, poderem extrair-se experiências e ilações susceptíveis de contribuir para uma melhor adequação da prática do planeamento desse subsistema de ensino às necessidades e perspectivas de desenvolvimento do país.

Este trabalho encontra-se organizado em três capítulos: o primeiro trata dos aspectos relacionados com gestão e planeamento, no segundo aborda-se o histórico e a evolução do Ensino Superior em Cabo Verde e apresenta-se as instituições de Ensino Superior existentes no país, no terceiro capítulo é apresentado o estudo de caso realizado no ISE.

A realização deste trabalho de investigação, intitulado Gestão e planeamento dos Institutos Públicos de Ensino Superior em Cabo Verde- estudo de caso no ISE, para além do cumprimento formal das obrigações curriculares com vista à obtenção do grau de licenciatura no Curso de Gestão e Planeamento da Educação pelo Instituto Superior de Educação, representa um momento crucial no processo de formação da sua autora, pois permite-lhe confrontar os conhecimentos teóricos adquiridos ao longo dos quatro anos de formação com a realidade prática em que se insere o sistema educativo cabo-verdiano, particularmente a nível superior.

Para o desenvolvimento deste trabalho delinearam algumas questões e hipóteses que de seguida se apresentam.

Perguntas de partida

- Quais os níveis de planeamento existentes no ISE?
- Que tipo de planos são elaborados no ISE?
- Qual a importância do planeamento no sentido de capacitar o ISE para responder à demanda social?
- O ISE possuiu sustentabilidade financeira?

Objectivos

- Verificar a existência de sustentabilidade financeira do ISE;
- Propor recomendações tendo em vista a melhoria do processo de planificação.

Hipóteses

- A sustentabilidade do Ensino Superior Público em Cabo Verde é um problema de gestão, equacionável em função dos recursos de que o Estado dispõe e das possibilidades de co-financiamento das famílias.
- O regime de propinas existente no ISE facilita o acesso dos alunos de escassos rendimentos mas, de per si, não garante a sustentabilidade dos cursos, pelo que a subvenção estatal é indispensável.

Justificação

Antes da independência nacional e até por volta de 2003 a grande maioria (80%) dos estudantes cabo-verdianos do Ensino Superior frequentava cursos no exterior. Inicialmente, as acções de formação local, a esse nível, foram de iniciativa exclusivamente pública e destinavam-se, essencialmente, a capacitar docentes do ensino secundário e quadros de outras áreas (Engenharias e Ciências do Mar, Contabilidade e Gestão) de modo a responder as necessidades conjunturais do país (PND, 1997-2000).

Mas com a reforma do sistema educativo na década de noventa assiste-se à universalização do ensino básico e à posterior expansão do ensino secundário obrigando, já em meados dessa década, a uma forte explosão do número de candidatos ao Ensino Superior o que levou à criação e implementação de instituições universitárias privadas a partir de 2001.

Actualmente a política do governo aponta mais para a formação no país do que no exterior, apontando as estatísticas para uma situação em que, actualmente, as ofertas formativas internas são ligeiramente superiores às do estrangeiro (PND, 2001-2006).

A previsão do crescimento das demandas internas aponta para a necessidade de uma boa planificação da expansão deste nível de ensino de forma a identificar os constrangimentos, definir estratégias sectoriais alternativas e propor a gestão dos escassos recursos disponíveis com vista à consecução dos objectivos preconizados para este nível de ensino.

A motivação pela escolha do tema advém não só do facto de ser um tema que está ligado à com a área de formação da autora, mas também por ser um tema bastante actual tendo em conta a criação e implementação da Universidade Pública de Cabo Verde e a sua importância para o país.

Optou-se por fazer um estudo de caso no ISE, a primeira e a mais antiga instituição do Ensino Superior de Cabo Verde criada em substituição do primeiro estabelecimento de Ensino Superior Cabo-verdiano, a Escola de Formação de Professores do Ensino Secundário, criado em 1979, pela experiência acumulada e pelo contributo essencial dado no desenvolvimento do Ensino Superior e do sistema educativo, especialmente a nível da formação de professores para o ensino secundário mas também, e mais recentemente, na capacitação de quadros em domínios relevantes para o Planeamento e a Gestão do sistema educativo, Supervisão e Orientação Pedagógica, Educação de Infância e formação de profissionais de vários ramos técnicos. Efectivamente, a grande aposta que Cabo Verde tem feito na formação e qualificação do seu capital humano, a nível interno deve parte do seu mérito ao ISE.

Metodologia

A metodologia do trabalho consistiu na análise da bibliografia, no domínio, consulta de sites e na realização do trabalho de campo, que consistiu no desenvolvimento do estudo de caso.

No desenvolvimento do trabalho de campo realizaram-se entrevistas, ao Presidente do ISE, responsável dos Serviços Académicos, Director Administrativo e Financeiro, e Coordenador do GEPP.

CAPITULO I: Gestão e Planeamento

1.1- Conceitos e funções de Gestão

Em uma época de complexidade, mudanças e incertezas como a que atravessamos hoje, a Gestão tornou-se uma das mais importantes áreas da actividade humana. Vivemos em uma civilização na qual o esforço que coopera do homem é a base fundamental da sociedade. A tarefa básica da Gestão é a de fazer as coisas por meio das pessoas de maneira eficiente e eficaz.

Sendo assim, Durcker (s/data) definiu a gestão como sendo um processo levado a cabo por um ou mais indivíduos, de coordenação das actividades de outras pessoas, com vista a alcançar resultados que não seriam possíveis pela acção isolada de uma pessoa. Este autor acredita que o objectivo da gestão é tornar as pessoas produtivas.

Segundo a Enciclopédia luso-brasileiro, a gestão é um processo que envolve todas as actividades directa ou indirectamente relacionadas com o estabelecimento de objectivos, a definição da maneira de os alcançar, a organização dos meios, a implementação das acções e o controlo dos resultados obtidos, pois a gestão é suportada pela interacção de recursos humanos, financeiros e organizacionais no contexto de cada actividade desempenhada.

Segundo Fayol¹ a função dos gestores ou «processus management» resume num conjunto de funções, que eles devem, necessariamente, preencher de maneira simultânea.

Estas «funções» são conceitos, que permitem os teóricos do «management» definir os principais domínios deliberativos e precisar, o mais comodamente possível, o que eles pensam ser o «processus optimal management» das organizações.

A designação e o número dessas funções variam segundo autores. Assim, Fayol distingue as cinco funções seguintes, ainda largamente utilizadas hoje: prever, organizar, comandar, coordenar e controlar. Autores modernos como Enrégle e Thiétart² distinguem apenas quatro: planificar, organizar, dirigir e controlar. Miner³, combinando as diversas funções mencionadas num grande número de trabalhos, identifica dezoito diferentes. Todos esses autores são, no

¹ H. Fayol, «Administração Industrial e Geral», Boletim da sociedade da industrial mineral, 3º fascículo de 1916.

² Y. Enrégle e R. ^a Thiétart, Epítome de direcção e de gestão, As Edições de Organização, 1978.

entanto, unânimes em considerar a «planificação» e o «controlo», como duas das funções essenciais do processo de gestão. São duas funções ao mesmo tempo comparáveis nos seus trâmites, diferentes nas suas técnicas e, simultaneamente, estreitamente interdependentes. Certamente, é sempre possível e por vezes absolutamente, um valor próprio, pelo esforço de reflexão sobre a organização e o meio de que ela necessita, mesmo se o controlo, por força de certas circunstâncias, se reconhece ilusório. Pelo contrário, parece inteiramente impossível controlar sem uma planificação prévia, pelo menos implicitamente. Parece, pois legítimo, encarar os como uma função única.

Para Pereira e Franco (s/data), o processo de gestão envolve o desempenho das funções essenciais: planeamento, organização, coordenação, motivação e controlo. Importa salientar resumidamente cada uma dessas funções.

O Planeamento é a função da gestão que visa, através da análise de tudo o que compõe uma organização (meios humanos, materiais organizativos e financeiros), do contexto económico e social em que se insere e da evolução que é possível prever, fixar o curso que deve ser seguido, definindo a política geral que deve ser observada e os objectivos a atingir. Visa ainda definir o que cada segmento organizacional da empresa deve fazer e a forma que a actividade a desenvolver deve se revestir. Segundo Pereira e Franco sempre se fez sentir a necessidade de planeamento. O que é certo é que se trata de uma necessidade que hoje se torna indispensável satisfazer para que uma organização possa sobreviver e desenvolver-se. O alargamento dos mercados e dos espaços económicos, obrigando a um aumento na dimensão e na complexidade das explorações e a constante evolução dos processos técnicos e tecnológicos, que acarreta alterações frequentes nos fabricos e nos produtos, trouxeram problemas novos à gestão das organizações.

Hoje é indispensável conhecer, acompanhar e prever o meio envolvente (social, político e económico) em constante transformação em que a empresa ou organização actua, fixando o rumo que deve ser seguido para que não naufrague mas, pelo contrário, se desenvolva. É não só necessário prever o futuro e fixar a orientação geral a seguir mas também planear todas as actividades a desenvolver em cada exercício, definindo-se o que cada um deve fazer e quais os

³ J. B. Miner, Management Theory, Mac Millan 1971

meios necessários para atingir os objectivos traçados.

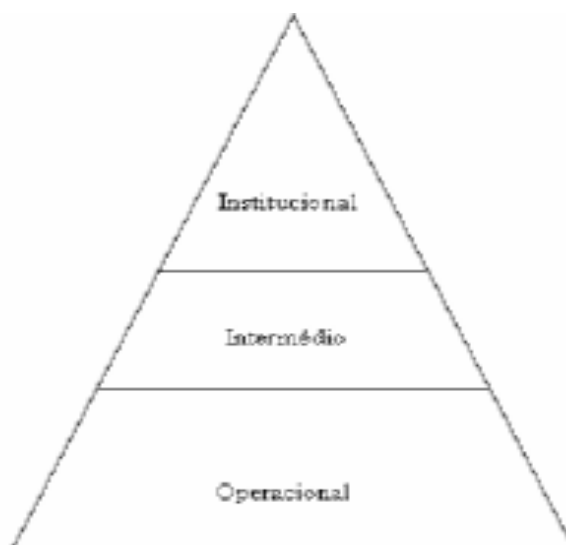
Note-se ainda, que nas organizações é indispensável que a autoridade seja delegada, pois não é possível obviamente aos órgãos máximos da gestão ocuparem-se de tudo.

O planeamento vem indicar quais os objectivos a atingir e as actividades a desenvolver pelas pessoas em que se delegam, procedendo-se depois periodicamente à comparação das realizações com o que foi programado, a fim de se verificar em que medida os objectivos foram atingidos. A segunda função da gestão é a organização. Esta visa determinar e preparar os meios materiais e humanos necessários para atingir os objectivos fixados. Compete-lhe definir a estrutura conveniente para as diversas unidades funcionais, (produção, venda etc.) e as funções, autoridade e responsabilidade dos diversos colaboradores da empresa. A terceira função é a motivação e coordenação. Estas funções têm a ver com a motivação dos colaboradores da empresa/organização e com a coordenação das actividades a serem desenvolvidas.

A quarta função é o controlo. Não faz sentido planear, estabelecendo os objectivos a atingir pelos diversos colaboradores da organização, sem verificar em que medida essas metas estão a ser conseguidas. A função de controlo tem pois, por finalidade comparar os objectivos fixados com as realizações, detectando as anomalias com vista a que se tome decisões correctivas.

1.2 Níveis de gestão

Frequentemente, quando se fala em gestão pensa-se de imediato nos membros dos conselhos de administração ou de gerência ou da direcção geral de uma organização e, consequentemente, gestão seria a actividade levada a cabo por estas pessoas. Contudo, nem todos os gestores têm a responsabilidade pela organização como um todo. Os gestores são todos aqueles que, numa organização conseguem coisas feitas com trabalho dos outros, planeando, organizando, dirigindo e controlando. Embora a divisão não seja absolutamente indiscutível, considera-se geralmente três níveis de gestão: institucional, intermédio e operacional conforme se pode ver na figura seguinte:



Fonte: Teixeira, S.

Fig.1: Níveis de gestão.

No nível institucional a gestão caracteriza-se fundamentalmente por uma forte componente estratégica, ou seja, envolvimento da totalidade dos recursos disponíveis na determinação do rumo a seguir (geralmente associado a acções com implicações de médio e longo prazo) e pela formulação de políticas gerais, isto é, que são definidas de forma genérica e dizem respeito a toda a organização. Corresponde aos membros do conselho da administração, a gerência, o conselho de gestão e a direcção geral.

No nível intermédio predomina uma componente táctica caracterizada pela movimentação de recursos de curto prazo e elaboração de plano e programas específicos com área ou função do respectivo gestor. É desempenhada pelos directores de divisão, de área, funcionais e de departamentos.

No nível operacional predomina a componente técnica e a actividade destes gestores traduz-se fundamentalmente na execução de rotinas e procedimentos. São os supervisores, chefes de serviços e chefes de secção.

1.3- Conceitos de planeamento

Apesar de as referências do planeamento remontarem a antiguidade⁴, uma definição precisa

⁴Philip H. Coombs, no livro «Qu'est-ce que ce la planification?», UNESCO IIPÉ 1970 refere como fontes destes antecedentes, as citações de Xénophon na Constituição de Esparta; de Platão na República ou ainda na China da dinastia dos Han e o Peru dos Incas

e de consenso do que é o Planeamento, no sentido formal “*do que é*”, continua ser uma questão relevante e com lugar assegurado no capítulo introdutório da generalidade das obras sobre planeamento e gestão⁵, mesmos as mais recentes.

Desde sempre que as pessoas, grupos ou instituições confrontados com decisões importantes, procuraram antecipar o futuro e assim reduzir o seu grau de incerteza. Esta atitude é tanto mais necessária quanto estas decisões implicam a realização de acções correctas e consequentemente a mobilização de recursos, sempre escassos. Deste modo, pode afirmar-se que a ideia de planear está presente na história da humanidade.

A ideia de planear não é nova nas organizações. A necessidade de organizar actividades, orientar o trabalho de pessoas ou formalizar um orçamento fez com que muitas organizações incorporassem o conceito de planeamento. A maneira de concretiza-los é que varia desde planos anuais a plurianuais, por sector ou área temática da organização, financeiros e assim por diante.

Todas essas formas possuem em comum a preocupação maior de fazer com que a organização defina os objectivos, estratégias, políticas, orçamentos, cronogramas e as formas de implementação e antecipação do futuro.

A antecipação do futuro é uma das formas mais amplas como se define o planeamento. Se o ser humano tem como característica básica, a sua luta diária (ou o seu exercício constante) na busca de um futuro melhor, seja ele numa visão de curto, médio ou longo prazo, devemos pensar esta antecipação do futuro, enquadrando (ou visualizando) a nossa organização a nível mundial, continental, regional, nacional e finalmente local ou sectorial.

Pode, ainda ser definido como futuro antecipado, pensado ou meramente reflectido, contraposto a um futuro “pré-determinado” ainda que sofrido.

Ackoff, R. (1973) afirma que “O planeamento consiste em conceber um futuro desejado, bem como os meios reais de lá chegar⁶”.

O conceito de planeamento reporta-se para o modo de intervenção no território para resolver

⁵ A relevância do tema é tal que já em 1967 Jay Forrester, no final de uma conferência realizada sob os auspícios da OCDE, em Bellagio, Itália com a participação dos principais especialistas na matéria.

⁶ GODET, Michel «Manual de prospectiva estratégica da antecipação à acção», Publicação Dom Quixote, Lisboa.

problemas concretos. Sendo assim, pressupõe-se que em primeiro lugar, passa pela escolha de objectivos a médio e a longo prazo e pela previsão dos meios e formas para que esses objectivos tenham maiores probabilidades de serem alcançados. O planeamento exige pois a existência de um caminho pré-definido e objectivos futuros em todas as decisões do presente ao mesmo tempo, a eliminação de pontos fracos e antecipação de problemas.

A execução de planos pressupõe a existência de métodos e etapas até a sua realização final. Porém, antes de qualquer acção é preciso questionar “Onde estamos?”, “Para onde queremos ir?” e “Como lá chegar?” Para responder a essas questões é preciso ter o diagnóstico da situação, os objectivos, a missão e os valores da organização e finalmente a escolha da estratégia da organização.

A planificação hoje responde de maneira especial a necessidade da sociedade contemporânea, em domínios como a educação, urbanização, habitação, saúde, o transporte, a qualidade alimentar, ambiental e paisagística, a segurança, o recreio, lazer, desporto, a cultura, o desenvolvimento económico, emprego entre outros.

O acto de planear faz parte da história do ser humano, pois o desejo de transformar sonhos em realidade é uma preocupação marcante de toda pessoa. No quotidiano e, designadamente, no contexto educacional, as pessoas estão sempre a enfrentar problemas ou situações que necessitam de planeamento, mas nem sempre as actividades diárias são delineadas em etapas concretas de acção, uma vez que já pertencem ao contexto de rotina. Entretanto, para a realização das actividades que não estão inseridas no dia-a-dia, utiliza-se os processos racionais de previsão e delimitação de metas, em termos de resultados e prazos, para alcançar o que se almeja.

Segundo (Padilha, 2001, p. 30) o planeamento é um processo de busca de equilíbrio entre meios e fins, entre recursos e objectivos, visando o melhor funcionamento de empresas, instituições, sectores de trabalho, organizações grupais e outras actividades humanas. O acto de planear é, sempre, um processo de reflexão, de tomada de decisão sobre acção; é um processo de previsão de necessidades e racionalização no emprego de meios materiais e de recursos humanos disponíveis, visando objectivos, em prazos determinados e etapas definidas, a partir dos resultados das avaliações.

Nas palavras do mesmo autor (p.63) planejar em sentido amplo, é um processo que "visa dar resposta a um problema, estabelecendo fins e meios que apontem para a sua superação, de modo a atingir objectivos antes previstos, pensando e prevendo necessariamente o futuro", mas considerando as condições no presente, as experiências do passado, os aspectos contextuais e os pressupostos filosófico, cultural, económico e político de quem planeia e com quem se planeia.

Planejar é uma actividade que está dentro da educação, visto que esta tem como características básicas: evitar a improvisação, prever o futuro, estabelecer caminhos que possam nortear mais apropriadamente a execução da acção educativa, prever o acompanhamento e a avaliação da própria acção. "Planejar e avaliar andam de mãos dadas" (Godet, 1993).

Na perspectiva de Steiner, G. (s/data) o planeamento é definido como «o exame dos cursos de acção alternativos, que se apresentam a uma organização no futuro. Na selecção destes cursos de acção se estabelece para as decisões correntes uma protecção, uma perspectiva, um ponto de referência. O planeamento também examina as cadeias de causa e efeito que se desenvolvem e das quais resultarão as decisões correntes». Planeamento significa racionalizar sobre a maneira de se efectuar negócios e seus limites. Na realidade, o trabalho básico do planeamento se baseia em tornar visível a organização tal como os dirigentes a desejam no futuro e alcançá-los ou combatê-los conforme o caso.

Segundo o mesmo autor «planeamento é um processo que começa com determinação de objectivos e de seguida define estratégias, políticas e detalha planos para consegui-los. Estabelece um sistema de decisões e inclui uma revisão dos objectivos para alimentar um novo ciclo de planificação».

Para Fayol, o planeamento é a actividade mais estimulante da decisão da direcção global futura do negócio.

Ainda segundo o Dicionário Lello Universal, planificar significa tomar um conjunto de decisões para organizar e dirigir o desenvolvimento duma actividade. Ajudar uma organização a organizar-se e, assim, a melhor dominar a sua evolução futura, tal é a função comum de todos os sistemas de planificação. É evidentemente, fornecer a uma organização o meio de melhor gerir a sua evolução no tempo; é trazer-lhe uma ajuda decisiva na realização dos seus objectivos.

“Planear é fundamentalmente escolher”⁷. Mas se “Planear é determinar conscientemente o curso das acções, orientando-as para realização de objectivos (purposes)”⁸ então “planear é decidir”.

1.4 - Níveis e importância do planeamento

O planeamento pode ser efectuado a diversos níveis: o planeamento nacional, o planeamento regional e o planeamento local/sectorial. Um elemento importante na planificação é a interacção entre os diversos níveis de planeamento. Em todas as actividades de planificação há que ter em conta uma referência a partir da qual se parte para níveis superiores ou inferiores.

Numa organização o planeamento é realizado em três níveis: estratégico, tático e operacional. O planeamento estratégico, processo através do qual a gestão do topo, idealmente com a colaboração dos gestores de outros níveis, define os propósitos globais da organização (a missão) os objectivos genéricos e a forma de os alcançar, (Teixeira, S.).

O planeamento estratégico de nível máximo, ou planeamento estratégico global é o planeamento estratégico da organização como um todo: consiste na definição do carácter e propósito global da organização, dos negócios em que se deve entrar e sair e de como os recursos devem ser distribuídos entre vários negócios. Esta faceta do planeamento estratégico deve dar resposta às seguintes questões:

Qual é o propósito global ou seja a missão da organização?

Como pode a organização melhor fazer uso dos recursos disponíveis para satisfazer os seus propósitos?

A Fig. 2 mostra como o planeamento estratégico para ser levado à prática precisa de ser implementado nos níveis de gestão intermédio e operacional onde as tarefas são executadas dando origem aos planos táticos e operacionais.

⁷ Goetz 1949

⁸ Koontz 1958

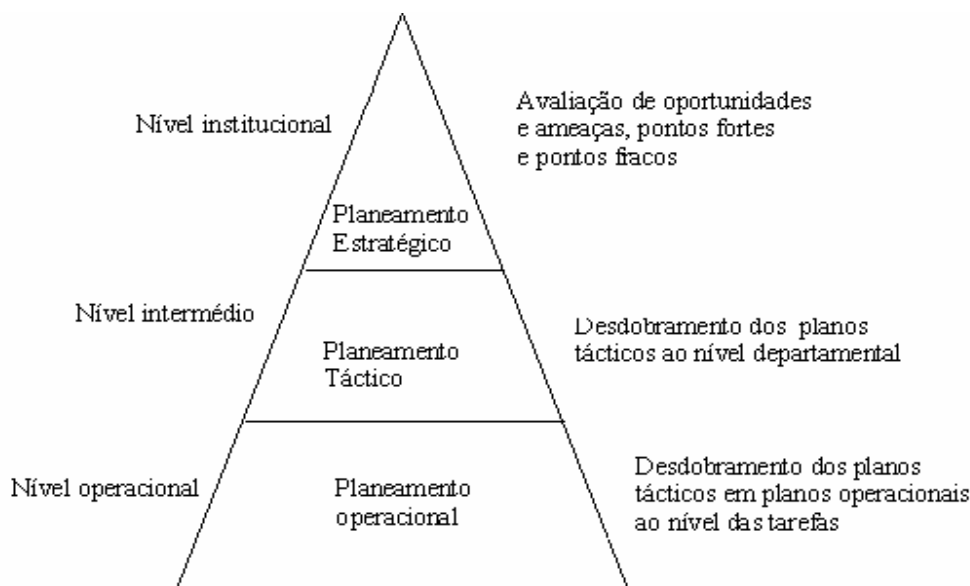


Fig.2: Níveis de planeamento.

O planeamento táctico processa-se ao nível da gestão intermédia e resulta do desdobramento dos planos estratégicos. Envolve empreendimento mais limitado, prazos mais curtos, áreas menos amplas e recursos mais limitados. Muitas vezes corresponde às áreas funcionais como finanças, produção, marketing, recursos humanos. O planeamento táctico está contido no planeamento estratégico e não constitui um conceito absoluto, mas relativo. O planeamento de um departamento da organização, que é um planeamento táctico em relação ao planeamento estático geral da organização, é estratégico em relação a cada uma das secções que integram aquele departamento.

O planeamento operacional refere-se essencialmente às tarefas e às operações realizadas ao nível operacional. Como o grau de liberdade na execução das tarefas e das operações, é pequeno e estreito, o planeamento caracteriza-se pelo detalhe com que estabelece as tarefas e as operações, pelo carácter imediatista focalizando apenas o curto prazo e pela abrangência local, abordando apenas uma tarefa ou uma operação.

Uma das principais características da sociedade neste início do século é a intensidade das mudanças. Estas são frequentes, dinâmicas, inesperadas e muitas vezes profundas, desafiadoras das organizações; neste contexto, o planeamento estratégico surge como um acto fundamental para se conseguir atempadamente desenvolver processos adaptativos entre os objectivos,

capacidades e recursos de uma organização e suas oportunidades no mercado.

É conveniente realizar um exercício de planificação antes do arranque da acção, mas providenciando um mecanismo de revisão com intervalos regulares de forma a fazer integrações de novos elementos ou a modificação dos elementos já existentes, comprovar a validade das primeiras opções efectuadas e verificar assumpção de responsabilidades e compromissos respectivos.

O subsistema do Ensino Superior precisa ter uma capacidade de permanente adaptação às novas exigências da sociedade, desenvolvendo, para tal, um permanente interface com o meio envolvente, em termos de mais e melhor eficiência, eficácia e qualidade, definindo os seus projectos focalizados no cidadão que exige a motivação para uma acção empenhada dos agentes educativos, económicos, políticos e, também do próprio cidadão. Neste contexto torna-se quase que um imperativo construir instrumentos de planificação que lhe permitam uma melhor gestão desse subsistema, de modo a responder aos grandes desafios a que a sociedade contemporânea impõe.

O que garante uma planificação pertinente é a perspectiva e a dinâmica nas quais o processo se desenvolve. Um clima de confiança e de diálogo entre os diferentes actores da planificação é uma garantia da qualidade dos seus resultados.

Para um também significativo número de autores o planeamento é uma função desenvolvida no quadro mais geral da Gestão cabendo-lhe desempenhar um importante papel de análise nos processos que suportam a tomada de decisão, a importância reconhecida a esta perspectiva ao planeamento é tão grande que, no extremo, para alguns planear é sinónimo de decidir.

Abordar o papel e a importância do planeamento a partir da análise decisional tem, a nosso ver, como vantagens, reforçar a importância do futuro e da intencionalidade e cumplicidade entre planificador/decisor.

O planeamento do Ensino Superior, em sentido amplo, é a aplicação da análise sistemática e racional ao processo de desenvolvimento da educação; o seu objectivo é fazer com que a educação satisfaça de forma eficiente as necessidades e os objectivos dos estudantes e da sociedade em geral.

Do ponto de vista técnico, o objectivo do planeamento da educação é estudar a melhor maneira de utilizar os meios educacionais para atingir os objectivos fixados pelos sistemas políticos. Por isso o planeamento compreende um conjunto de tarefas tais como:

- Diagnosticar os sistemas;
- Verificar a coerência e a viabilidade das metas que os sistemas pretendem atingir, definindo os projectos de investimentos que devem ser feitos;
- Propor mudanças legais e de regulamentos que permitam a implementação dessas metas;
- Estabelecer a divisão de responsabilidades na aplicação dos planos e;
- Estabelecer os cronogramas de execução.

1.5– Características do planeamento

A natureza do planeamento entretanto evolui, passando assim de uma visão inicial que restringia às preocupações orçamentais, com motivações claras de controlo financeiro a curto prazo, para acentuação de perspectiva mais sofisticada que lhe ampliaram os horizontes e realçaram a capacidade de previsão. Será sobretudo a partir dos anos 50 que o planeamento irá adquirir a dimensão de longo prazo, desdobrando-se depois, nos anos 60, em planeamento estratégico e planeamento operacional, referindo-se aquele à integração da análise dos factores ambientais na definição da estratégia organizacional. O planeamento estratégico passa, a partir de então, a ser entendido sobretudo como assente « [...] um processo de recolha e tratamento da informação sobre o ambiente e a empresa, tendo em vista a tomada de decisão através da qual a empresa se adapta, modifica e actua sobre o contexto em que está inserido» (Cardoso, 1992) .

O planeamento é uma área que tem como objectivo realizar uma série de acções com vista a preparar o futuro com base nas características do presente, ou seja, estuda-se as reais necessidades para o futuro e também dentro do possível fornece-se informações sobre o estado de «saúde» do objecto de estudo.

Hoje num mundo globalizado competitivo e repleto de incertezas qualquer organização para acompanhar as sucessivas mudanças e satisfazer os seus clientes terá que planear mas antes há que definir o caminho a percorrer e os objectivos a atingir ou seja onde quer chegar.

Segundo Reigado F. (2000), o planeamento é entendido como um processo de análise do (passado e do presente) de antecipação ao futuro, de programação de acção/execução, de controlo de correcção e de avaliação dos resultados.

O planeamento se caracteriza por um processo:

- Que se desenvolve e ganha forma no tempo;
- O planeamento não deve ser uma página escrita e selada a partir de cima, mas sim um processo participativo e interactivo;
- Onde é possível distinguir um conjunto de etapas relacionadas entre si e interligadas;
- Essas etapas obedecem a uma certa ordenação lógica, muito embora essa ordenação seja flexível;
- No decorrer do qual se tomam permanentemente decisões; um conjunto dessas decisões é de interesse estratégico de escolha;
- Onde a flexibilidade e a fixação tem de andar lado a lado; não é a soma de pequenas etapas traçadas para o curto prazo, mas também não é nenhuma tomada de decisão rígida, inflexível e imutável;
- De criação, tratamento e troca de informação;
- De aprendizagem, de experiência, de amadurecimento e de interrogações constantes. Isto significa duas coisas: por um lado o planificador vai aprendendo com toda a sua actividade desenvolvida, com as análises e decisões tomadas, com a informação que o meio ambiente flui para o processo de planeamento, com os resultados obtidos e erros cometidos. Por outro lado, o planificador procurará atrair a colaboração do máximo de participantes, de forma a trocar experiências e a concertar convergências, num processo de decisão participada e que reúne o máximo de decisões;
- Cognitivo que ganha corpo na permanente busca de respostas para as dúvidas que vão surgindo.

Reigado (2000) defende a tomada de decisão como uma parte muito importante do processo de planeamento.

Na preparação e tomada de decisão, é desejável distinguir as actividades que podem ser levadas a cabo pelo planificador enquanto técnico das que caem no terreno de decisor. O planificador enquanto técnico tem que assumir como elemento neutro. Recolhe e organiza a informação, analisa as consequências das acções alternativas e procura indagar acerca dos resultados das diversas acções.

O decisor terá de explicar o quadro de valores que deseja preservar e no qual o processo de planeamento se desenrola. Deverá também explicar quais os objectivos a atingir e a partir daí escolher o padrão de acções a desencadear que melhor corresponde ao sistema de valores e aos objectivos.

A incerteza é uma condicionante que o planificador deve ter em conta no processo de planeamento e a informação é o meio de reduzir essa incerteza. Quanto mais rica for a informação, menor será essa incerteza. Daí que a informação constitua a chave do bom funcionamento do processo de planeamento.

1.6 - Dimensões do planeamento e tipos de plano

A definição da dimensão temporal é importante porque cruza todas as outras dimensões do planeamento e também para se poder estabelecer períodos de execução e balizas temporais para a execução de cada acção prevista no plano e garantir a sua exequibilidade.

A teoria e a prática de Planeamento consideram normalmente três dimensões temporais:

- Planeamento a longo prazo, que abrange períodos superiores a cinco anos e pode atingir cinquenta anos. Os planos resultantes prevêm a construção de grandes infra-estruturas ou alterações estruturais profundas do sistema;
- Planeamento de médio prazo, que abrange período entre três e cinco anos. Estes planos situam entre os problemas conjunturais de curto prazo e os planos estruturais de longo prazo e conjugam as duas componentes. Pode-se dizer que os planos resultantes preparam as alterações estruturais de longo prazo e assumem-se metas para que deverão convergir os objectivos de curto prazo. Devem ser baseados em modelos dinâmicos que lhes permitam adaptar-se a alterações possíveis no meio ambiente;

- Planeamento de curto prazo que, regra geral, cobre períodos iguais ou inferior a um ano. Muitas vezes confundem-se com os orçamentos anuais ou tem uma forte relação com eles. São normalmente baseados em modelos estatísticos, visto que a curto prazo as capacidades são fixas.

Os planos são os documentos que expressam a forma como os objectivos irão ser atingidos. Existem vários tipos de plano. Os que são guias de orientação permanente por períodos mais ou menos longos, denominam-se planos políticos, procedimentos e regulamentos. Os planos políticos (em sentido lato) são guias preestabelecidos para orientar os gestores na tomada de decisão. Pode existir em qualquer nível de gestão, tanto podem estar relacionados com uma função como um projecto; pela sua natureza tornam desnecessário analisar em pormenor a mesma situação todas as vezes que aconteça e permitem a unificação dos planos em geral. Os procedimentos são planos que estabelecem uma série de passos para alcançar um objectivo específico. Definem o método de levar a cabo actividades futuras, e existindo nos diversos níveis de gestão, o que é normal. As políticas são regra geral, completadas com os procedimentos. Os regulamentos são guias de acções específicos e detalhados que se destinam a dirigir as actuações das pessoas numa forma mais apertada. Normalmente, um procedimento desdobra-se numa série de regulamentos.

Existem ainda, outros tipos de planos que englobam os programas e os orçamentos.

Os programas são fundamentalmente planos que relacionam duas variáveis: actividades e tempo.

Podem assumir a forma de um simples calendário com a descrição das actividades a efectuar até programas complexos que exigem técnicas matemáticas avançadas ou processamentos de dados no computador.

Os orçamentos são planos relativos a resultados esperados expressos em termos numéricos, geralmente em dinheiro. O orçamento refere-se sempre a um determinado período (anual, plurianual, trimestral, mensal de entre outros) e pode abarcar toda a organização - orçamento global ou geral ou apenas um departamento sendo neste caso, orçamento parcial.

Por mais minucioso que seja um plano, é impossível prever todos os acontecimentos importantes relacionados com a matéria a que se refere. Sucodem sempre e hoje mais do que nunca, circunstâncias não previstas, quiçá imprevisíveis, que algumas vezes alteram de tal modo as condições em que o plano se deve desenvolver, que obrigam à sua substituição. Nesta perspectiva surgem os planos contingentes (Teixeira, S.).

CAPÍTULO II: O Ensino Superior em Cabo Verde

2. 1- Conceito do Ensino Superior

O Plano Estratégico da Educação (PEE) refere que o "Ensino Superior compreende o ensino universitário e o ensino politécnico e visa assegurar uma preparação científica, cultural e técnica, de nível superior que habilite para o exercício de actividades profissionais e culturais e fomenta o desenvolvimento das capacidades de concepção, inovação e análise crítica" (ob. cit. 2003: p. 6).

De acordo com o Relatório de Custos Unitários Públicos da Educação, (2001 p.1) o "Ensino Superior é grande determinante da produtividade do trabalho, iniciativa empresarial, crescimento e inserção na economia do conhecimento, factor de mobilidade social, participação política, reforço da sociedade civil e democratização da sociedade, espaço de liberdade, formação de competências para todos os níveis do sistema educativo e produção de líderes para prever e enfrentar os desafios do presente e pensar o futuro, multiplicador de talentos e de escolhas, viveiros de cientistas e profissionais qualificados para criar, absorver e disseminar o conhecimento e a tecnologia".

Este nível de ensino tem como missão educar, formar e promover a investigação oferecendo serviços de qualidade à comunidade e possibilitando o desenvolvimento de todos os sectores de actividade.

2.2 - Historial do ensino superior

Com a independência de Cabo Verde em 1975, muitos são os estudantes que têm frequentado em vários países estrangeiros, cursos em áreas científicas as mais diversas.

«Devido a uma falta de articulação entre a formação e as necessidades do país, uma parcela negligenciável de bolseiros do exterior adquiriu formação pouco adequado à nossa realidade». (Brito p.107)

Por outro lado, a formação no país foi dada pouca atenção e o seu fraco prestígio foi-se agravando com a matrícula de estudantes que não puderam obter bolsa para o exterior, logo os menos habilitados.

Um breve historial do Ensino Superior em Cabo Verde mostra que as iniciativas no sector, surgiram como resposta a questões conjunturais anunciadoras de crise.

As mudanças deste fim de milénio e o recente estágio de desenvolvimento de Cabo Verde trazem um certo número de desafios que apelam para uma cuidada reflexão onde não se pode descurar nenhum sector interveniente. É necessário que o Ensino Superior se torne motor de desenvolvimento. Efectivamente os problemas da modernização e do correcto rumo ao adequado posicionamento do país no mapa da "aldeia global" levam a que se considere o desenvolvimento do Ensino Superior um sector de importância estratégico, ou seja, condicionante do desenvolvimento. Com base no reconhecimento deste papel, os governos da II República consideraram prioritário, para o sector da Educação, a criação de condições para a institucionalização do Ensino Superior.

Depois de 1975, o número de quadros era muito reduzido. Daí que o PEE sugeriu que «dever-se-ia formar o maior número possível e nas mais diversas áreas». Foram solicitadas bolsas a instituições e países amigos, os quais acudiram prontamente. Não havia candidatos para preencher as vagas oferecidas. Com a independência de Cabo Verde, houve uma grande necessidade de quadros formados, fazendo-se necessário fomentar o ensino secundário, o que se traduziria em sua massificação e rebaixamento do nível académico dos professores recrutados. A situação era de tal ordem preocupante que a única solução para o “abastecimento” de professores secundários, em número e com qualificação suficiente, foi a de abrir no país o Curso de Formação de Professores do Ensino Secundário em 1979.

Cabo Verde é um país de origem vulcânica. As chuvas são escassas e o terreno arável e reduzidíssimo. Então, "com a necessidade de combater a erosão, a arborização, o melhoramento das culturas, a protecção vegetal e outras actividades agrícolas e agrárias cedo gritaram por técnicos profissionais médios, levando o país a abrir, em 1982, o Centro de Formação Agrária em São Jorge".

Uma das linhas de força do primeiro Plano Nacional de Desenvolvimento era a do aproveitamento da posição geoestratégica do país no tocante ao desenvolvimento da marinha mercante, das frotas de pescas e da construção naval. O crescimento das frotas e os estaleiros da Empresa Cabnave levou a criação, em 1984, do Centro de Formação Náutica.

Com a extroversão da economia cabo-verdiana e o aumento da margem de manobra das empresas no âmbito das transformações internacionais e nacionais do início da presente década, o tecido empresarial, ciente das perspectivas que se abriram, resolve criar, em 1992, cursos na área de Gestão e Marketing e na de Contabilidade.

Foi assim que em 1991 cria-se a Comissão Instaladora do Ensino Superior (CIES), que teve por tarefa equacionar as primeiras medidas conducentes à consolidação desde nível de ensino, impregnar as iniciativas de formação em cursos de um cunho mais académico e de um espírito mais consentâneo com o paradigma tridimensional do Ensino Superior: formação-investigação-extensão.

É deste modo que, a partir dos cursos e centros existentes, vêm nascendo Institutos Superiores dotados de autonomia científica, pedagógica, financeira e patrimonial nomeadamente: o Instituto Superior de Educação (1995) Instituto Superior de Engenharia e Ciências do Mar (1996), e o Instituto Superior de Ciências Económicas e Empresariais (1998).

No início do novo século a iniciativa privada ganha visibilidade com o aparecimento de novas instituições de Ensino Superior.

A Universidade Jean Piaget, criada no ano de 2000, tem a sua sede na cidade da Praia.

Em 1998, foi criado o ISCEE, (Instituto Superior de Ciências Económicas e Empresarias) em Mindelo São Vicente e um pólo na Praia, que para além dos cursos de Marketing Publicidade, desenvolve cursos de Contabilidade e cria novas possibilidades ao nível do bacharelato, dos complementos de Licenciatura e do Mestrado.

Em 2002, foi criado o Instituto de Ensino Superior Isidoro da Graça (IESIG) também com a sua sede em Mindelo São Vicente. Pretende institucionalizar o Instituto, dinamizando as relações com os PALOP, criando cursos de licenciatura, cursos ministrados em francês e cursos de pós-graduação.

O Governo de Cabo Verde criou, através do decreto-lei de 24 de Julho de 2004, a Comissão Nacional para a Instalação da Universidade de Cabo Verde (CNI-UniCV), tendo como meta instalar a UPCV (Universidade Pública de Cabo Verde), num período de dois anos prorrogáveis.

Esta comissão tem por missão a criação de condições necessárias à instalação da UPCV mediante a concepção do modelo organizacional da Universidade, avaliação das instituições do Ensino Superior que integram a base orgânica da futura universidade, mobilização de parcerias nacionais e internacionais e a elaboração de um programa de capacitação de um amplo e sólido entendimento político em torno do desenvolvimento do Ensino Superior como factor essencial de progresso cultural, científico, técnico, social e económico de Cabo Verde.

2.3 Políticas do Ensino Superior

As principais Políticas previstas para o Ensino Superior referem-se a: Consolidação e desenvolvimento do Ensino Superior de forma sustentável. Articular as actividades do Ensino Superior e da Investigação às exigências de desenvolvimento. Reestruturar o programa de FAEF.

Verifica-se a necessidade de desenvolver um conjunto de instrumentos de planeamento, quer a nível do sector macro-económico quer a nível do sector da educação, os quais consubstanciam as linhas gerais de orientações estratégicas que o país propõe seguir a médio/longo prazo.

Assim, o PEE, com um horizonte de dez anos, constitui a principal medida política, visando o desenvolvimento e a expansão do Sistema Educativo (SE) em particular do Ensino Superior.

Por sua vez, o Plano Nacional de Educação Para Todos (PNET), resulta do Fórum Mundial Sobre a Educação (Dakar 2000) visa um conjunto de objectivos ligados a criação das bases fundamentais da educação como factor de desenvolvimento humano e socio-económico.

2.4 Caracterização das Instituições do Ensino Superior

Cabo Verde desde a sua independência contou com várias instituições de Ensino Superior, nomeadamente o Instituto Superior de Educação (ISE), o Instituto Superior de Engenharia e Ciências do Mar (ISECMAR), o Instituto Superior de Ciências Económicas e Empresariais (ISCEE), o Instituto Nacional de Administração e Gestão (INAG), o Instituto Nacional de Investigação e Desenvolvimento (INIDA/CFA), o Instituto do Ensino Superior Isidoro da Graça (IESIG) e a Universidade Jean Piaget. De seguida caracteriza-se cada uma dessas instituições.

O Instituto Superior de Educação

O ISE (Instituto Superior da Educação), criado em 22 de Novembro de 1979 pelo decreto-lei 70/79 de 28 de Julho, com o apoio das Universidades de Coimbra e Lisboa, chegou a dar cursos de "Formação de Professores do Ensino Secundário", sendo depois transformado em 1988 em "Escolas de Formação de Professores do Ensino Secundário" para definitivamente se afirmar como "Instituto Superior de Educação".

O objectivo deste instituto é formar professores para o ensino secundário e técnicos superiores em diferentes áreas.

De acordo com os seus estatutos o ISE organiza-se em:

Orgãos de Gestão, Departamentos e Serviços Administrativos

O ISE ministra cursos nas áreas de Línguas e Literaturas (Cabo-verdiana, Portuguesa, Francesa e Inglesa), Ciências Exactas (Matemática, Física, Química, Biologia, Informática) e Ciências Humanas (Educação, História, Filosofia e Geografia).

Instituto Superior de Engenharia e Ciências do Mar

O ISECMAR (Instituto Superior de Engenharia e Ciências de Mar), criado em 1996, teve como predecessor o Centro de Formação Náutica (CFN). É um estabelecimento de Ensino Superior politécnico que tem por missão a formação de pessoal nas áreas das Engenharias e Ciências do Mar e a investigação e desenvolvimento experimental. Tem a sua sede na cidade de Mindelo, ilha de São Vicente (Tolentino, 2003).

Segundo os seus estatutos o ISECMAR encontra-se organizado da seguinte maneira:

O Conselho Directivo que é o órgão máximo de decisão sobre a gestão corrente do instituto, que por sua vez integra:

- O director administrativo;
- O director pedagógico;
- E os chefes dos departamentos.

O Presidente do Instituto que é nomeado pelo Conselho de Ministros sob proposta do membro do Governo responsável pela área da Educação.

O Conselho Científico que é o órgão coordenador dos assuntos de carácter científico e de investigação nos vários domínios da ciência e da tecnologia, assegurando o apoio na execução e orientação das actividades de investigação científica no âmbito dos projectos definidos pelo instituto.

Integram o Conselho Científico designadamente: o Presidente do instituto, os professores com grau de Doutor, Mestres ou Licenciados com mais de cinco anos de serviço na instituição, cinco mais antigos licenciados com mais de cinco anos de docência, os chefes dos departamentos;

O Conselho Consultivo é um órgão de consulta sobre as linhas gerais de actuação do ISECMAR. Tem por objectivo envolver os utentes na organização e realização das actividades, visando, designadamente, a inserção dos seus diplomados na vida profissional.

Fazem parte do Conselho Consultivo: O Presidente do instituto, Presidente do Conselho Científico, um representante da Direcção Geral da Marinha, um representante da Direcção Geral das Pescas, um representante da Direcção Geral das Infra-estruturas, um representante da Direcção Geral das Comunicações e um representante do Instituto de Formação Profissional.

O ISECMAR, estrutura-se em Departamentos e Serviços: Departamentos são unidades orgânicas de ensino e prestação de serviços.

Os Serviços são organizações permanentes vocacionadas para apoio administrativo e pedagógico das actividades da instituição.

Entre os Serviços incluem-se os centros de formação, unidades permanentes para o desenvolvimento e execução de acções de formação profissional nas diversas áreas de actuação do ISECMAR.

Os cursos ministrados pelo ISECMAR são: Engenharia Mecânica, Engenharia Naval, Engenharia de Telecomunicações, Engenharia Eléctrica/Electrónica, Engenharia Informática e Automação, Ciências Náuticas (em fase de pilotagem) e Planeamento e Administração dos Transporte Marítimos.

Instituto Superior de Ciências Económicas e Empresariais

O ISCEE (Instituto Superior de Ciências Económicas e Empresariais) foi criado em 1998 a partir dos cursos superiores de Gestão e Marketing e de Contabilidade. É um estabelecimento de ensino ao qual cabe ministrar a preparação para o exercício de actividades profissionais altamente qualificadas na sua área vocacional específica e promover o desenvolvimento do país (art. 1º do estatuto do ISCEE). Encontra-se sediado em São Vicente.

Este instituto tem por objectivo formar quadros superiores nas diversas áreas das Ciências Económicas, de Gestão Empresarial, fomentar intercâmbios e cooperação entre as instituições análogas, nacionais e estrangeiras (art. 2º).

O instituto encontra-se organizado em órgãos de gestão, que praticam todos os actos de eficácia externa que reünam as características de definitividade ou executoriedade no âmbito das competências que, por lei, ou por seu estatuto lhe sejam cometidas, departamento que são unidades orgânicas de ensino, investigação e prestação de serviço e serviços administrativos que são organizações permanentes vocacionados para apoio administrativo às actividades da instituição (art.15º).

Os órgãos de gestão são constituídos pelo Conselho Directivo e Conselho Científico. O Conselho Directivo é formado por: presidente, os chefes dos departamentos, Presidente do Conselho Científico, um secretário e um representante dos estudantes;

O presidente do instituto é nomeado pelo governo sob proposta do seu membro responsável pela área da Educação.

Do Conselho Científico fazem parte, o presidente do instituto, os professores em serviço no ISCEE, professores de outros estabelecimentos de Ensino Superior, investigadores e outras individualidades.

O ISCEE ministra cursos nas áreas de: organização e Gestão de Empresas, Bacharelato em Contabilidade, Bacharelato em Contabilidade e Administração - via Ensino. No âmbito do PRET (Projecto de Reforço do Ensino Técnico), desenvolve o Curso de MBA/Mestrado em Gestão Global, Contabilidade, Economia e Gestão Bancária;

Poderá ainda, dentro da sua área de estudos criar, outros cursos, de acordo com as necessidades e condições do país.

Instituto Nacional de Desenvolvimento Agrário/Centro de Formação Agrário

O INIDA (Instituto Nacional de Desenvolvimento Agrário) é um instituto que tem origem na escola do aprendizado Agro-pecuário (Alves Raçados). O INIDA criado em 1992 tem por esfera de acção a investigação, a experimentação e o desenvolvimento no campo das ciências e tecnologias agrárias e dos recursos naturais. Tem a sua sede em São Jorge dos Orgões, ilha de Santiago.

O Centro de Formação Agrário (CFA) é um serviço autónomo responsável pela Formação Profissional, média e superior no sector agrícola.

Esta instituição tem capacidade pedagógica e de orientação própria e possui um corpo docente de investigadores.

Para além desses investigadores próprios, contrata professores de outras instituições nacionais e recebe apoio de outros institutos estrangeiros (Tolentino 2003).

O INIDA organiza-se segundo os seus estatutos em: o Presidente, o Conselho de Gestão e o Conselho Científico.

O Presidente, é nomeado pelo membro do governo responsável pela área da Educação ao qual compete entre várias outras competências representar e dirigir superiormente o INIDA com vista à prossecução dos seus objectivos.

- Conselho de Gestão, que é o órgão de coordenação dos serviços e de gestão administrativa, financeira e patrimonial do INIDA, ao qual compete entre várias outras competências aprovar os projecto de instrumentos de Gestão previsional, de regulamentos e de quadro de pessoal, bem como os documentos de prestação de contas ao INIDA.

O Conselho Científico, é o órgão consultivo sobre a linha geral do planeamento e gestão da actividade científica do INIDA, compete-lhe designadamente:

- Emitir, obrigatoriamente, parecer sobre os planos de investigação agrária;
- Acompanhar a execução dos programas e projectos de investigação e desenvolvimento, velando pela sua qualidade.

Ainda segundo o estatuto do INIDA o Conselho Científico é constituído por:

- Presidente do INIDA;
- O director dos serviços de investigação;

O director dos serviços de planeamento e informação;

- O director do Centro de Formação Agrário e;
- Os chefes dos departamentos de entre outras.

O INIDA ministra cursos de Engenharia Rural e Engenharia Ambiental.

Instituto Nacional de Administração e Gestão

O INAG (Instituto Nacional de Administração e Gestão) que tem como predecessor o CENFA (Centro de Aperfeiçoamento Administrativo), é um estabelecimento público, dotado, de autonomia administrativa, financeira, patrimonial, científica e pedagógica.

O INAG tem por missão contribuir através do ensino, investigação científica e da assessoria

técnica para o aperfeiçoamento e modernização da administração pública e do sector público empresarial, realizando cursos de grau superior e outras sessões de formação.

Ao nível do curso de Direcção e Administração oferece cursos de: Direcção Administrativa e Aperfeiçoamento em Estatística para quadros Médio, Chefia Operacional da Administração Pública, Técnicos Profissionais de nível 1, Reconversão de Escriturários Dactilógrafos, Administração de Saúde, Verificadores de Contas, Planeamento e Desenvolvimento Local, Técnicos Profissionais Municipal, Ajudantes de Escrivão, Oficiais de Diligência. As principais acções de formação são: Aprendizagem Especializada, Aperfeiçoamento em Estatísticas para Quadros Médios, Feitura de Leis, Contratação Internacional, Gestão de Conflitos, Gestão da Qualidade, Eleitos Municipais e Principais acções de formação: (Desenvolvimento Gerencial, Formação de Formadores de Consultores e de Especialistas).

De acordo com o seu estatuto o INAG organiza-se em órgãos de direcção e de gestão composto pelo: Presidente, Conselho Científico e Conselho Directivo.

O Conselho Directivo é um órgão deliberativo integrado pelo: Presidente do INAG, que o preside, Presidente do Conselho Científico, Director de programação e formação, Director de pesquisa e publicação, Director Administrativo e Financeiro, Representante do departamento governamental responsável pela área da Administração Pública, Representante da Associação Nacional dos Municípios de Cabo Verde e Representante do sector privado.

O Presidente é o órgão executivo singular que assegura a gestão e representação dessa instituição, responsabilizando-se pela técnica, administrativa e financeiramente pelo funcionamento do mesmo.

O Conselho Científico é o órgão colegial de programação, harmonização e coordenação das actividades técnico-científicas.

A ele compete entre várias outras competências nomeadamente, definir as linhas das políticas a prosseguir pelo Instituto nos domínios de formação e da investigação, aprovar os programas e planos de formação, aprovar as condições de ingresso nos cursos, bem como a organização de seminários e o regime dos estágios e aprovar o regime de atribuição de bolsas para a frequência das actividades do INAG.

Instituto de Ensino Superior Isidoro da Graça

O IESIG (Instituto de Ensino Superior Isidoro da Graça) localizado no Mindelo, apresenta-se como uma instituição que consiste num estabelecimento de ensino superior, como forma de possibilitar o acesso a todos os cabo-verdianos à Educação, formação e para a elevação da qualidade dos recursos humanos.

Universidade Jean Piaget

O surgimento da Universidade Jean Piaget de Cabo Verde (Unipiaget) veio dar resposta ao apelo feito sobre a necessidade de uma universidade transdisciplinar em Cabo Verde. Ao que parece, ela é a primeira na região oeste africana a ter um cariz transdisciplinar.

A Unipiaget foi criada pelo Instituto Piaget, instituição portuguesa que já tem, na sua prática de longos anos, a postura transdisciplinar. Além de realizar pesquisas no âmbito da transdisciplinaridade, por meio do CIERT (Centro Internacional de Estudo e Reflexão Transdisciplinar), promove conferências sobre o tema e detém uma produção editorial da qual fazem parte obras de autores transdisciplinares como Edgar Morin. A transdisciplinaridade é presente na Unipiaget e tem-se manifestado sob vários aspectos, concernentes aos programas e às acções tais como: no seu estatuto, nos planos curriculares, na Pesquisa e nas Actividades e Acções.

De acordo com o art. 1º do estatuto da Universidade Jean Piaget de Cabo Verde (2000), a Unipiaget de Cabo Verde é um estabelecimento de Ensino Superior cooperativo, enquadrando-se a sua actividade na figura de pessoa colectivo de direito privado e rege-se pelo presente estatuto. Esse estatuto destina-se a definir e regulamentar os objectivos, a estrutura orgânica e o projecto científico, pedagógico, cultural e social da universidade assim como a forma de gestão e organização da mesma nas suas relações internas com terceiros e com a Entidade Instituidora Instituto Piaget Cooperativo para o Desenvolvimento Humano, Integral e Ecológico, CRL, Instituição com fins de utilidade pública e de solidariedade social, sem fins lucrativos, que tem como principais objectivos a formação, educação, assistência e investigação.

Segundo o art. 1º da Entidade Instituidora que se encontra consignado no estatuto da própria universidade sujeita a um sistema misto de governo a uma administração superior por parte da

Entidade Instituidora, a universidade deve considerar-se uma estrutura complexa e dinâmica conjugando com eficácia tanto as responsabilidades que decorrem do estatuto de cada instância, quanto das exigências imprescindíveis da autonomia, salvaguardando sempre a unidade da instituição como um todo. A Unipiaget é constituída por unidades de Ensino, Investigação, Intervenção e Acção Social, podendo as mesmas designar-se de Institutos, Departamentos, Escolas, ou outra legalmente permitidos, conforme a natureza das actividades nelas realizadas, as áreas de ensino e cursos ministrados, o objectivo científico, pedagógico, cultural ou social que se pretende atingir.

Ainda de acordo com o art. 3º do seu estatuto traça como objectivo entre vários outros a participação de forma activa e inovadora, no reforço do desenvolvimento humano, integral ecológico, dos diferentes grupos etários e sociais, na sociedade, e das diferentes comunidades e povos.

Esta universidade ministra os cursos de Análises Clínicas e Saúde Pública, Arquitectura, Ciências da Comunicação, Ciências da Educação, Ciências Farmacêuticas, Engenharia da Construção Civil, Ecologia e Desenvolvimento, Educação Infantil, Ensino da Físico-química, Economia e Gestão, Ensino de Inglês, Língua e Literatura, Ensino de Matemática, Enfermagem, Ensino de Português, Língua e Literatura, Engenharia de Sistema Informática, Fisioterapia, Gestão Hoteleira e Turismo, Informática de Gestão, Psicologia, Sociologia e Serviço Social.

CAPITULO III: Estudo de caso

3.1- Contexto histórico do ISE

O ISE criado em 1995 pelo Decreto-Lei n.º 54/95, de 02 de Outubro, teve como predecessor o Curso de Formação de Professores do Ensino Secundário (CFPES), instituído em 1979, através do Decreto-Lei n.º 70/79 de 28 de Julho, com o apoio das Universidades de Coimbra e Lisboa, instalado no segundo piso do Liceu Domingos Ramos. Devido aos congestionamentos de espaço, em 1986 este foi transferido para o parque 5 de Julho.

Esse curso surgiu da necessidade de formar professores para compensar a saída maciça após a independência, dos professores portugueses que leccionavam nos liceus. A partir da reforma curricular de 1989, passou a designar-se de Escola de Formação de Professores do Ensino Secundário (EFPES), instalada no edifício da antiga Escola Grande, no Plateau, onde permaneceu até o ano 2002. O Instituto Superior de Educação, actualmente define-se nos seus estatutos como um estabelecimento do ensino superior, orientado para o ensino, a investigação, prestação de serviços à comunidade e colaboração com entidades nacionais e estrangeiras em actividades de interesse comum.

3.2- Organização e funcionamento

Em conformidade com os estatutos, a estrutura orgânica do ISE integra, os Órgãos de Gestão, os Departamentos e os Serviços.

Os Órgãos de gestão praticam os actos de eficácia externa que reunam as características de definitividade ou executoriedade no âmbito das competências que, por lei, ou por este estatuto, lhes sejam cometidas.

Os Departamentos são unidades orgânicas de ensino, investigação e prestação de serviços.

Os Serviços Administrativos são serviços permanentes vocacionados para o apoio administrativo às actividades da instituição.

Os Órgãos de gestão do ISE são constituídos por Presidente, Conselho Directivo e Conselho Científico.

O Conselho Científico é formado pela Comissão Permanente (CPCD) e outros membros.

Órgãos de gestão:

Comissão Permanente (CPCD):

- Presidente do ISE, que preside;
- Secretário que é o Director Administrativo;
- Presidente do Conselho Científico e;
- Outros membros, nomeadamente
- Dois representantes efectivos do corpo docente, eleitos pelos seus pares;
- Um representante efectivo do corpo discente, eleito pelos seus pares;
- Um representante efectivo dos funcionários, eleito pelos seus pares;

O Conselho Científico (CC), cujo Presidente é um docente eleito pelos seus pares, é constituído por doutores, mestres e licenciados com mais de cinco anos de experiência no ISE. O Conselho Científico poderá integrar ainda, professores e investigadores de outras instituições nacionais e/ou estrangeiras que o Conselho considere importante.

A Comissão Pedagógica que funciona junto ao CC é constituído por:

- Presidente eleito pelos membros da Comissão Pedagógica;
- Cinco membros do Conselho Científico, representantes dos docentes e eleitos pelos seus pares e;
- Quatro representantes dos estudantes, eleitos pelos seus pares.

Departamentos

No ISE existem seis departamentos nomeadamente, Departamento de Estudos Cabo-verdianos e Portugueses, Línguas Estrangeiras, História e Filosofia, Geociências, Ciência e Tecnologia e Ciências da Educação. Cada departamento encontra-se organizado em centros.

1. Estudos Cabo-verdianos e Portugueses:

- Centro de Língua portuguesa;
- Centro de Língua Cabo-verdiana;

2. Línguas Estrangeiras (LE):

- Centro de Estudos Franceses;
- Centro de Estudos Ingleses;

3. História e Filosofia (HF):

- Centro de História;
- Centro de Filosofia;

4. Geociências (GC):

- Centro de Geografia;
- Centro de Biologia;
- Centro de Geologia;

5. Ciência e Tecnologia (C&T):

- Centro de Química;
- Centro de Matemática;
- Centro de Física;
- Centro de Informática;

6. Ciências da Educação (CE):

- Centro de Ciências da Educação;
- Centro de Educação Física;

7. Serviços Administrativos:

- Secção de Contabilidade;
- Serviços Académicos.

Segundo os estatutos do ISE, a Direcção dos Serviços Administrativos é o Serviço de apoio técnico da actividade administrativa, financeira e patrimonial dos órgãos de gestão do Instituto Superior da Educação.

3.3 - Objectivos, cursos e produtos

De acordo com os estatutos o ISE tem os seguintes objectivos:

- A formação inicial e contínua de professores e outros técnicos de educação nos aspectos cultural, científico, técnico e profissional;
- A realização de actividades de investigação e desenvolvimento experimental orientados para a melhoria do ensino,
- A prestação de serviço à comunidade numa perspectiva de valorização recíproca;
- O intercâmbio cultural, científico e técnico com instituições públicas ou privadas, nacionais ou estrangeiras, que visem objectivos semelhantes.

O ISE tem como principais produtos ou serviços oferecidos, cursos de formação inicial para qualificação em docência a nível do secundário.

- Cursos de formação inicial que constituam qualificação para docência no ensino secundário e para técnicos de educação e de outras vertentes, nas diversas áreas;
- Cursos de pequena duração, creditáveis, e com certificados ou diplomas de quadros;
- Cursos de actualização, aperfeiçoamento ou reconversão profissional;
- Cursos de pós-graduação (mestrado e especialização) em diversas áreas;
- Actividades de extensão educativa, com incidência cultural, científica ou técnica por iniciativa ou em cooperação com outras entidades;
- Trabalhos de investigação e desenvolvimento experimental, nos domínios da educação e ensino;
- Prestação de serviço à comunidade sob a forma de apoio ao Ministério da Educação na selecção de professores para o ensino secundário e projectos de investigação científica;
- Disponibilização de professores qualificados para exercerem no ensino secundário.

O ISE confere os graus de bacharel e licenciado e atribui diplomas de estudos superiores especializados, nos termos da legislação em vigor sobre a matéria. É sempre ouvido na atribuição de equivalência de habilitações académicas e no reconhecimento de graus e diplomas correspondentes aos cursos que ministra, para efeitos de continuação de estudos. Nos termos da lei o ISE poderá, ainda, conferir ou atribuir outros graus e diplomas.

3.4 – Corpo discente e os Cursos oferecidos

Gestão dos espaços.

Relativamente às instalações, o ISE (incluindo as do pólo do Mindelo) possui um total de 95 salas (Quadro 3). Das 30 salas destinadas às aulas, uma é anfiteatro com uma capacidade para 106 estudantes e outras duas são salas de aulas teóricas, com capacidade para 60 estudantes.

No restante espaço físico estão incluídas casas de banhos, Departamentos, laboratórios, Centros de Estudos, Biblioteca, Sala de Leitura, Direcção e Serviços Administrativos, Serviços Académicos, gabinetes, área de lazer, cantina e outras.

Cerca de 90% das salas de aula são equipadas com mobiliário novo, estofado o que mostra que estão em condições adequadas.

Quadro 1 - Ocupação das salas

Espaços	Quantidade	Condições	
		Adequada	Inadequada
Sala de aula	30	30	
Sala de informática	2	2	
Sala de professores	1	1	
Centros de estudos	3	3	
Laboratório de Informática	1	1	
Laboratório de Física	1	1	
Laboratório de Química	1	1	
Laboratório de Biologia	1	1	
Laboratório de Geologia	1	1	
Biblioteca	1	1	
Sala de leitura	1	1	
Direcção e Serviços Administrativos	7	7	

Serviços Académicos	3	3	
Departamentos	9	9	
Gabinete de Associação de estudantes	1	1	
Gabinete do SAS	1	1	
Gabinete da UTIC	1	1	
Gabinete do GEPP	1	1	
Gabinete do CEFAD	1	1	
Gabinete da Comissão Pedagógica	1	1	
Gabinete da Universidade Aberta	1	1	
Área de lazer (Hall de entrada)	1	1	
Cantina	1	1	
Casas de banho	8	4	4
Outras	16		
Total	95		

Fonte: GEPP/ISE

A cantina escolar tem capacidade para vinte e seis (26) assentos. É um espaço que, para além da finalidade para que é vocacionada, destina-se ao convívio entre os diferentes agentes da instituição (dirigentes, docentes, estudantes e funcionários).

3.5- Gestão dos Recursos Humanos

Corpo docente

No que respeita aos professores, trabalham no ISE:

- Docentes contratados através do Ministério da Educação em regime de destacamento, para exercerem funções a tempo inteiro;
- Pessoal administrativo contratado através do Ministério da Educação;
- Pessoal administrativo proveniente de outras instituições públicas;
- Professores visitantes, voluntários do Corpo da Paz;
- Quadros de outras instituições públicas ou privadas para leccionarem em regime parcial e;
- Empregados de limpeza e segurança de empresas das quais o ISE compra serviços.

Relativamente aos docentes, o ISE conta com 176 professores repartidos pelos seis departamentos.

No que respeita ao grau de formação, actualmente o ISE conta com 9% do seu corpo docente formado por Doutores, 30% Mestres e 61 % Licenciados conforme o (Quadro 2).

Quadro 2 -Repartição do corpo docente por grau académico

Grau Académico	Números	Percentagens
Doutores	14	9
Mestres	53	30
Licenciados	109	61
Total	176	100

Quadro 3 -Repartição do corpo docente por tipo de vínculo

Vínculo	Total	Percentagens
Quadro	15	9
Contrato a tempo inteiro	46	26
Contrato a tempo parcial	91	51
Destacamento	17	10
QCES	4	2
QCOS	3	2
Total	176	100

Dos 176 apenas 15 são de quadro, 17 estão em regime de destacamento, 46 são contratados a tempo inteiro e 91 são contratado a tempo parcial conforme indica o (Quadro 3).

É de referir que para além dos 176 docentes, o ISE conta com o apoio do Corpo da Paz e da Cooperação Francesa, através dos seus voluntários.

A elevada quantidade de docentes contratados a tempo parcial, tem constituído uma das deficiências da instituição visto que estes docentes só são contratados para ministrarem as aulas. Não participam em comissões especializadas e nem na administração dos Departamentos o que

tem constituído um factor de sobrecarga para os demais. Para além disso, não participam nos projectos de investigação, salvo raras excepções.

Devido aos fracos recursos financeiros, os docentes do quadro e com contratos a tempo inteiro têm sido sobrecarregados com funções administrativas em detrimento da vertente de investigação, a que se deviam dedicar, por atribuição estatutária. Essa sobrecarga poderá contribuir para a redução da qualidade do desempenho, na medida em que, o tempo dedicado aos estudantes e à pesquisa para a preparação das aulas tem sido reduzido. Igualmente, estando sobrecarregados, a eficácia dos processos administrativos sob responsabilidade destes docentes poderá ser afectada.

Pessoal não docente

De acordo com o quadro 4 pode-se verificar que há uma elevada percentagem 87% do pessoal administrativo sem qualificação adequada para desempenhar essas funções.

Segundo o Director Administrativo esse facto deve-se aos fracos recursos financeiros e faz com que a qualidade de prestação de serviço não seja o desejável.

Quadro 4 -Repartição do corpo não docente por habilitação profissional

Habilitação académica/profissional (especificar)	Números	Percentagens
12º Ano	24	80
Curso técnico Profissional	2	7
Bacharel	0	0
Licenciado	4	13
Total geral	30	100

Quadro 5 -Repartição do corpo não docente por tipo de vínculo

Vínculo	Números	Percentagens
Quadro	9	30
Contrato	20	67
Destacamento	1	3
Total	30	100

Corpo discente

No que diz respeito aos estudantes, no ano lectivo 2005/06 o ISE contava com mil seiscentos e quarenta e quatro (1644) distribuídos por vinte e um (21) cursos, sendo dezoito (18) com nível de Licenciatura e três (3) Bacharelato. Sendo 509 no primeiro ano, 375 no segundo ano, 476 no terceiro ano, 209 no quarto e 115 no quinto (Quadro 6).

Quadro 6- Distribuição dos estudantes por ano de estudo.

Estudantes /Turmas	1.º Ano	2.º Ano	3.º Ano	4.º Ano	5.º Ano	Total
Estudantes	509	375	436	209	115	1676
Turmas	16	11	13	6	3	49

Rácio Aluno/sala é de 60 estudantes

3.6- Gestão de Recursos Financeiro

Constituem as receitas do ISE conforme os estatutos, as dotações que lhe forem concedidas pelo Estado, os rendimentos dos bens próprios ou de que tenha a fruição, o produto dos serviços prestados a entidades públicas ou privadas, nacionais ou estrangeiras, o produto da venda de publicações, as receitas provenientes do pagamento de propinas, o produto da venda de elementos patrimoniais ou de material dispensável, os subsídios, subvenções, participações, doações, heranças e legados, os juros de contas de depósitos, os saldos da conta de gerência de anos anteriores, o produto de taxas, emolumentos, multas e penalidades e quaisquer outras receitas que legalmente lhe advenha. Essas receitas só podem ser utilizadas no pagamento de despesas contraídas na ou para a realização das suas atribuições, de conformidade com o orçamento anual aprovado.

Os fundos do Instituto, são depositados em uma conta própria à ordem numa instituição bancária, só podendo ser movimentada a débito mediante assinatura, do Procurador bastante do ISE e do responsável pelos Serviços Administrativos do ISE.

Os principais instrumentos de gestão do ISE, são os seguintes:

- Planos de actividades e planos financeiros, anuais e plurianuais;
- Plano de desenvolvimento estratégico;
- Orçamento;
- Orçamentos privativos;
- Relatórios de execução material e financeira.

Anualmente, o ISE elabora relatório de actividades no qual deve constar, nomeadamente:

- Desempenho das actividades inerentes aos seus fins;
- A evolução da frequência e dos indicadores de sucesso escolar em cada curso;
- A descrição dos movimentos do pessoal docente e não docente;
- A execução e evolução dos planos de desenvolvimento estratégico.

Os recursos financeiros do ISE provêm na sua maior parte do OGE (Orçamento Geral do Estado), do orçamento ordinário, através do Ministério da Educação e Ensino Superior e de projectos enquadrados nos programas de ajuda ao desenvolvimento financiados pelas instituições internacionais, nomeadamente:

- O BAD que financiou parcialmente a formação de professores em exercício e os cursos de mestrado de 5 docentes do ISE;
- O Estado de Cabo Verde que comparticipa no orçamento de investimento do Curso de Bacharelato em Educação Física e na formação de professores em exercício;
- A Cooperação Austríaca que financia o projecto de formação contínua dos professores do ensino secundário;
- A Cooperação Luxemburguesa financia a formação pedagógica presencial e a distância dos professores do ensino secundário;
- O Instituto Camões, que assegura os vencimentos de 2 professores do Departamento de

Estudos Cabo-verdianos e Portugueses e o funcionamento do Centro de Língua Portuguesa no ISE.

4.7- Cooperação e parcerias

No prosseguimento dos seus objectivos o ISE mantém convénios com várias instituições nacionais e estrangeiras, designadamente:

- Instituições nacionais, ISECMAR, INIDA, INGRH, Multidata e a Câmara Municipal da Praia;
- Universidades portuguesas: Lisboa, Évora, Porto, Portucalense, Aveiro, Coimbra, Açores, Beira Interior, e Universidade Aberta;
- Outras Instituições Portuguesas: Fundação Calouste Gulbenkian, Instituto Politécnico de Tomar, Instituto Camões;
- Universidades Francesas: Universidade de Poitiers, Paris X-Nanterre, Rouen-Haute Normandie e Poitier;
- Universidades Brasileiras: Universidade Fluminense;
- Universidades Alemãs: Universidade Alexander de Nürenberg;
- Universidades Italianas: Turim.

O ISE até o momento, ainda não fez nenhuma parceria com universidades africanas.

3.8- Análise e interpretação de dados

3.8.1 - Recursos Humanos

No que respeita à gestão dos professores, existe no ISE, um arquivo de corpo docente actualizado semestralmente. Relativamente ao controlo da assiduidade e pontualidade dos docentes houve tentativa de implementação do livro de ponto em substituição à folha de sumário e presenças. Verificou-se no entanto, a ineficácia desse mecanismo pelo que optou-se pelo regresso às folhas de sumário e presenças.

No que diz respeito à qualificação do corpo docente, os docentes participam em acções de formação, nomeadamente curta duração (seminários e workshops / ateliers) pós-graduação, Mestrados e Doutoramento de modo a melhorar a capacidade profissional e manter actualizados os conhecimentos porque como sabemos estamos a viver num mundo globalizado e em constante mutação e por outro lado a necessidade de formação permanente.

Do universo dos docentes 15% (22) participam em acções de formação. Deste total, 45% (10) encontram-se a realizar os estudos de Doutoramento e 55% (12) a fazerem o Mestrado.

3.8.2 - Recursos financeiros

Os principais financiadores do ISE são designadamente o Estado, o estudante e as famílias, financiadores esses que não dispõem de grandes recursos principalmente as famílias, visto que Cabo Verde é um país pobre e que dispõe de um salário mínimo de dez mil escudos (10.000\$00). A maioria dos estudantes que frequenta o Ensino Superior no país, nomeadamente o ISE é proveniente da camada mais vulnerável. Os cinco mil escudos que os estudantes pagam referentes às propinas mensais correspondentes a cinquenta mil escudos anuais (50000 ECV) por si só não garantem a sustentabilidade dos cursos ministrados pelo que a subvenção estatal é importante, sem o qual não seria possível o funcionamento de cursos.

Tendo em consideração a necessidade de formação permanente e por outro a insuficiência em termos de recursos financeiros, o ISE por iniciativa própria decidiu criar cursos de curta duração e cursos auto-sustentados em regime pós laboral.

O ISE, ao elaborar o seu orçamento anual inclui as receitas provenientes dos pagamentos das propinas que têm um grande peso no seu orçamento. No entanto, nem todos os estudantes cumprem os seus compromissos em tempo oportuno, por diversos factores, o que põe em risco seriamente a sustentabilidade da instituição. Um outro factor de risco se prende com o abandono escolar, tendo em conta que o ISE deixa de ter à sua disposição o montante relativo às propinas dos estudantes que abandonam o sistema.

A fatia do OGE (Orçamento Geral do Estado) posta à disposição do ISE inclui Orçamento de investimento e funcionamento vem diminuindo anualmente devido os encargos do Estado com o sector educativo, enquanto as despesas correntes aumentam.

Neste contexto, os serviços prestados pelo ISE correm o risco de sofrer défices em termos de qualidade devido às limitações financeiras. Essas também influenciam a contratação do pessoal administrativo, de entre outros.

3.8.3 - Constrangimentos

O OGE destinado às despesas correntes revela-se insuficiente para fazer face as necessidades da instituição, visto que o mesmo nunca disponibiliza o montante solicitado pela instituição.

O ISE tem enfrentado alguns constrangimentos no que diz respeito aos recursos financeiros sobretudo nas rubricas de fornecimentos e serviços externos visto que a quantia que é disponibilizada pelo estado é de longe insuficiente para custear as despesas.

Um outro constrangimento que a instituição enfrenta está relacionado com o valor das propinas que não cobrem as necessidades para além dos atrasos efectuados no seu pagamento. A somar estes aspectos a questão do abandono escolar que traz também implicações financeiras.

3.9- CONCLUSÕES/RECOMENDAÇÕES

Um aspecto bastante patente no estudo realizado mostra a questão da não sustentabilidade do ISE devido aos fracos recursos financeiros. Uma das maneiras de se ultrapassar esse constrangimento passa pela aquisição de maior autonomia da instituição, interface ISE e empresas e uma actualização das propinas dos alunos.

Um outro aspecto está relacionado com a fragilidade do corpo docente tendo em conta que a instituição conta apenas com 19 professores do quadro. Assim, recomenda-se o aumento de vagas no quadro.

O ISE até o momento não encontrou um mecanismo eficaz de controlo da assiduidade e pontualidade dos docentes.

A inexistência de um plano estratégico enquanto instrumento de planeamento e controlo fragiliza a qualidade de serviços prestados.

Como recomendações propõe-se a criação de mecanismos para obtenção de maior autonomia financeira para a resolução de alguns problemas, nomeadamente a contratação de pessoal administrativo formado.

A elaboração de um plano estratégico da instituição e avaliação institucional são dois aspectos a se ter em conta.

3.10 - Pistas futura de investigação:

- Sustentabilidade financeira do ISE;
- Gestão da qualidade da formação disponibilizada;
- Rendimento interno do ISE;
- Rendimento externo do ISE.

3.11- Limitações do estudo

Como qualquer trabalho de investigação é necessário o estabelecimento de fronteiras. Para o trabalho em questão, pretendeu-se apenas aflorar os aspectos relacionados com o planeamento e a

gestão no ISE sem a preocupação de aprofundar, dado ao tipo de trabalho de investigação exigido. É de todo conveniente que outras investigações de carácter mais cirúrgicas dêem continuidade ao trabalho ora apresentado.

As dificuldades encontradas prendem-se com a escassez de estudo no domínio, bibliografia recente disponível no país e com a inexperiência da autora na área de investigação.

REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

Literatura (livros)

1. BRITO, Jorge Sousa (1996). *Que Ensino Superior para Cabo Verde do Século XXI*.
2. BRITO, Jorge Sousa (1996). *Como Implementar o Ensino Superior em Cabo Verde – Meios e Estratégias. Revista Cultura*.
3. DICIONÁRIO Enciclopédico Lello Universal (1997) Lello Editores.
4. CHIAVENATO, Idalberto. *Teoria Geral da Administração* Vol.I, 6ª Edição Revista e Atualizada, Editorial Campus.
5. ENCICLOPÉDIA Luso-Brasileiro de Cultura, Edição Século XXI.
6. GODET, Michel. *Manual de Prospectiva Estratégica - da antecipação á acção*, Publicação Dom Quixote, Lisboa, 1993.
7. VARELA, Bartolomeu Lopes. *Manual de Planeamento e Gestão das Instituições Educativas*, Praia Dezembro de 2004.
8. REIGADO, Felisberto Marques. *Desenvolvimento e Planeamento Regional* - Uma abordagem Sistémica Editorial Estampa, Lda , Lisboa 4ª Edição.
9. PEREIRA, Carlos Caiano e FRANCO, Victor Seabra, *Contabilidade Analítica*, Editora Rei dos Livros.
10. PEREL, Vicente L. *Teorias e Técnicas da Administração*. (1978). 4ª Edição Editora Voz Lida.
11. PARSON, Mary.J. e GULLIGAN, Matthew. J. *Os Melhores Livros de Gestão - Guia Prático de Planeamento Estratégico*
12. TOLENTINO, Corsino. Universidade de Cabo Verde: Subsídios para um Programa de capacitação das Instituições de Educação e Instalação da Uni – CV. MEES/BREDA
13. INSTITUTO NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO, (INA) *Manual das Técnicas de*

Planeamento, Cabo Verde.

Legislação Consultada:

1. Lei nº 103/III/90, DE 29 de Dezembro, Lei de Base do Sistema Educativo
2. Decreto – Lei n.º 54/95 de 02 de Outubro que cria o Instituto Superior de Educação

Outros Documentos:

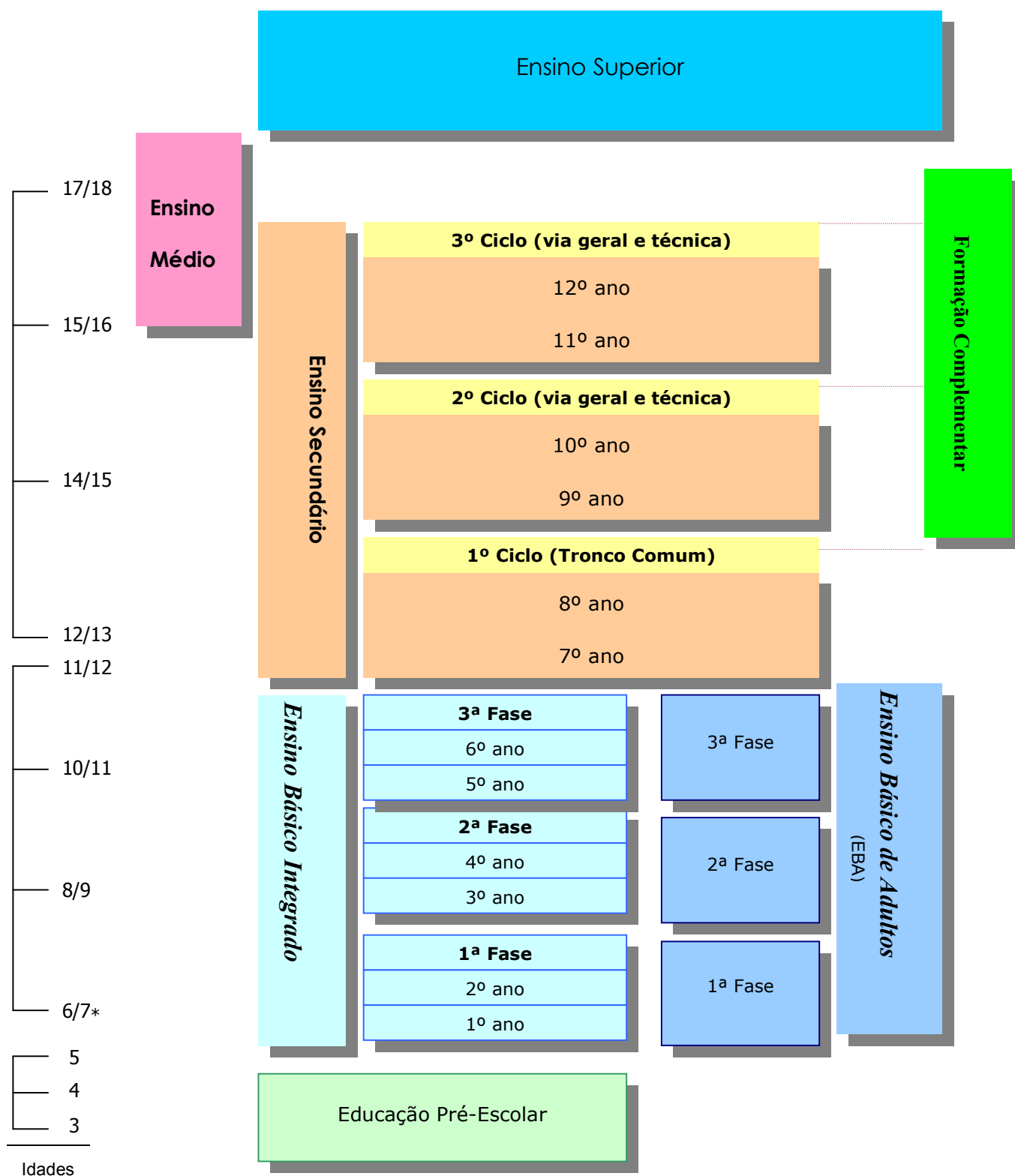
1. Conferencia Internacional sobre a Educação (CIE) (2004)
2. GOVERNO DE CABO VERDE, Grandes Opções de Plano (GOP) 2002 – 2005
3. GOVERNO DA CABO VERDE, Plano Nacional de Desenvolvimento (PND), que inclui o Plano Nacional de Desenvolvimento do sector da Educação
4. Plano Nacional de Educação para Todos (2002-2010)
5. GOVERNO DE CABO VERDE, Plano Estratégico da Educação (2002-2015)
6. GOVERNO DE CABO VERDE, Programa do Governo para a VI Legislatura (2001-2005).
7. Estatuto do ISE

Consultas na Internet:

1. <http://www.minedu.cv>
2. <http://www.cinunicv.cv>
3. <http://www.iesig.cv>

ANEXOS

A - Organograma do Sistema Educativo Cabo-verdiano



Elaboração: SIGE/PROME-F-MED

* Os alunos que frequentaram os dois últimos anos de Pré-Escolar podem matricular no EBI, desde que completem 6 anos de idade até 31 de Dezembro do ano de matrícula. Os que não frequentaram esse nível, só podem matricular no EBI com 7 anos.

B – Guiões das entrevistas

ENTREVISTA AO COORDENADOR DO GEP

Esta entrevista está a ser realizada no âmbito do Trabalho de Fim de Curso e visa recolher informações sobre o planeamento no ISE. As respostas recolhidas serão mantidas em sigilo e o tratamento e análise de dados não serão imputados a nenhum juízo de valor.

1- Pessoal docente

1.1- Qual o numero total de professores que leccionam no ISE;

1.2- Repartição do corpo docente por habilitação profissional.

Habilitação profissional	Total	%
Licenciatura		
Pós graduação		
Mestrado		
Doutoramento		
Outras		
Total		

1.3- Repartição do corpo docente por tipo de vínculo

Vínculo	Total	%
Quadro		
Contrato a tempo inteiro		
Contrato a tempo parcial		
Destacamento		
Total		

1.4- Repartição do corpo docente por tempo de serviço

Tempo de serviço (anos)	Total	%
0-1		
2-5		
6-10		
15-20		
20 e +		
Total		

2- Pessoal não docente

2.1- Quantos funcionários trabalham no ISE;

2.2- Repartição do corpo não docente por habilitação profissional.

Habilitação académica/profissional (especificar)	Nº	%

2.3- Repartição do corpo não docente por tipo de vínculo

Vínculo	Total	%
Quadro		
Contrato		
Total		

2.4- Repartição do corpo não docente por tempo de serviço

Tempo de serviço	Total	%
0-1		
2-5		
6-10		
10-15		
15-20		
20 e +		
Total		

Em relação aos recursos financeiros sabe-se que vem do OGE (Orçamento geral do Estado) do orçamento ordinário através do MEES e de projectos enquadrados nos programas de ajudas ao desenvolvimento das instituições internacionais. Quais são essas instituições?

ENTREVISTA AO PRESIDENTE DO ISE
--

Esta entrevista está a ser realizada no âmbito do Trabalho de Fim de Curso e visa recolher informações sobre o planeamento no ISE. As respostas recolhidas serão mantidas em sigilo e o tratamento e análise de dados não serão imputados a nenhum juízo de valor.

1 – Como os cursos são criados no ISE.

Iniciativa própria ☐ iniciativa dos departamentos ☐ a pedido dos estudantes ☐

Outros ☐

2- A informação constitui a chave do bom funcionamento do processo de planeamento. 2.1-

Como se processa a informação no ISE?

3- Que cursos foram ministrado nesse ano lectivo?

4- Na sua opinião os cursos ministrado no ISE adequam as necessidades do desenvolvimento do país?

5- O ISE faz avaliação das suas actividades?

5.1- Que instrumento utiliza para a sua avaliação?

6- Existe um plano estratégico? Sim ☐ Não ☐ Se não porque?

7- Que tipos de planos são elaborado no ISE

7.1 Qual a dimensão desses planos

8- Qual a importância de planeamento no sentido de capacitar o ISE para responder as demandas.

9- Quais os níveis de planeamento existentes no ISE?

Estratégico ☐ operacional ☐ tático ☐ outros ☐

10-Quais os instrumentos de planeamento existente no ISE?

11- Quais os principais constrangimentos que o ISE enfrenta no seu processo de planeamento?

12- Quais os principais constrangimentos ao funcionamento da instituição?

ENTREVISTA AO DIRECTOR ADMINISTRATIVO E FINANCEIRO DO ISE

Esta entrevista está a ser realizado no âmbito do Trabalho de fim de curso e visa recolher informações sobre o planeamento no ISE. As respostas recolhidas serão mantidas em sigilo e o tratamento e análise de dados não serão imputados a nenhum juízo de valor.

QUESTIONÁRIO

Corpo docente

1) Existe um arquivo actualizado do corpo docente?

- ☒ Sim
- ☐ Não

2) Qual a frequência da sua actualização?

- ☐ Trimestral
- ☒ Semestral
- ☐ Anual
- ☐ Outros

3) Que mecanismos de controlo existem para assegurar a assiduidade dos professores

4) Que mecanismos de controlo existem para assegurar a pontualidade do professor?

a) Existem medidas coercivas relativas a falta de assiduidade?

- ☐ Sim
- ☐ Não

b) Se sim, quais?

5 b Os docentes participam de acções de formação visando a capacitação profissional?

- ☒ Sim
- ☐ Não

7) Em que tipo de formação os docentes participam?

- ☐ Seminários
- ☒ Pós graduação
- ☒ Mestrado
- ☒ Doutoramento

8) Total (%) de professores envolvidos em formação

- ☐ Mestrado
- ☐ Doutoramento

9) Existe mecanismo de avaliação de desempenho dos docentes?

10) Quem financia a formação dos docentes?

- ☐ Estado
- ☐ Próprio docente
- ☐ ONG's

- ☐ Cooperação internacional
- ☐ Outros

Recursos financeiros

11) Quais as principais fontes de financiamento do ISE?

- ☐ Estado
- ☐ Estudante/Família
- ☐ Cooperação Internacional
- ☐ Outros

12) A contrapartida do estado revela-se suficiente para fazer face às necessidades da instituição?

- ☐ Sim
 - ☐ Não
- Porque?

13) A contrapartida do Estado tem seguido evolução positiva?

- ☐ Sim
- ☐ Não

14) Se sim, qual a percentagem de crescimento por ano?

15) Que tipo de despesas o financiamento do estado costuma cobrir?

16) O montante financiado pelo aluno/famílias é suficiente para o funcionamento dos cursos?

- ☐ Sim
- ☐ Não

17) Em caso negativo que alternativas o ISE costumam utilizar para ultrapassar os constrangimentos financeiros?

18) Quais os principais constrangimentos existentes ao nível dos recursos financeiros?

19) Que soluções propõe?

20) Que áreas são cobertas pela contrapartida assegurada pelas famílias?

21) Em casos de abandono escolar ou de não pagamento atempado das propinas, de que receitas o ISE se socorre para fazer face as despesas?

22) Na sua opinião que mecanismos devem ser implementados para o garante da sustentabilidade financeira da instituição?

23) Considera que as limitações financeiras podem pôr em risco a eficácia do ISE?

24) O ISE habitualmente elabora o orçamento?

- ☐ Funcionamento

